

Charismatische Herrschaft und Geschlecht

Soziale Konflikte im Theaterbetrieb

Dr. Alexandra Manske

Die traditionelle Betriebsführung von Theatern erinnert auf den ersten Blick an ein patriarchal geführtes Familienunternehmen. Manche denken auch an die höfische Gesellschaft. So zum Beispiel eine Regisseurin, die ich im Rahmen meiner Untersuchung über die Interessenvertretung im Kulturbetrieb interviewte. Diese Studie bildet den empirischen und analytischen Hintergrund der folgenden Ausführungen (vgl. Manske 2023). Die besagte Regisseurin beschrieb die Rolle des Intendanten als ›König‹. Das wird womöglich nicht groß überraschen, weil sich an der Figur der Intendanz und ihrer Machtfülle in den letzten Jahren sehr viele Konflikte entzündet haben. Anstatt diese hier nachzuzeichnen, diskutiere ich die Frage, auf welchen (arbeits-)soziologischen Begriff sich das theaterspezifische Herrschaftsmodell bringen lässt. Es interessiert dabei auch, inwieweit die eingangs angesprochenen, ›höfischen‹ Verhältnisse mit Geschlechterungleichheiten am öffentlichen Theater korrespondieren und welche Alternativen diskutiert werden, um Macht, Führung und Herrschaft am Theater zu modernisieren. Dabei erhebt dieser Essay nicht den Anspruch, Lösungen anzubieten. Ziel ist es vielmehr, einige Probleme anzusprechen, die sich aus einer empirieorientierten, soziologischen Perspektive stellen.

Charismatisches Herrschaftsmodell – Eckpunkte

Den Begriff des charismatischen Herrschaftsmodells definiere ich in Anlehnung an den Soziologen Max Weber, der ihn im Rahmen seiner religionssoziologisch unterlegten Herrschaftssoziologie entwickelt hat. Demnach soll Charisma »eine als außeralltäglich [...] geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit [...] nicht jedem andern zugänglichen Kräften [...] gewertet wird« (Weber 1972: 140). Diese Definition folgt dem Altgriechischen, wo *charis* für besondere Formen religiösen Ausdrucks, wie etwa göttliche Gnade oder die Gabe zur Prophezeiung und Heilung, steht (vgl. Balme 2019: 41).

Weber versteht das Konzept des Charismas als Gegenpol zum legalen Herrschaftsmodell, das durch Wahlen zustande kommt, bürokratisch reguliert ist und demokratisch kontrolliert wird. Dagegen kennt charismatische Herrschaft keine oder nur wenige bürokratische Regeln, ist in diesem Sinne also nicht rational kontrolliert, sondern fällt den Eingebungen des charismatischen Herrschers anheim. Geprägt ist es außerdem nicht von demokratisch kontrollierten, sondern von emotionalen Beziehungen, die sich zwischen der charismatischen Führungsperson und ihren Anhängern ausbilden, den Jüngern (vgl. Weber 1972: 142). Sie sprechen der Führungsperson eine außeralltägliche, quasi magische Kraft zu, die als »Gnadengabe« (Weber 1972: 124) interpretiert ist, also ein gewissermaßen außeralltägliches Talent widerspiegelt. Charisma steht somit in Wahlverwandtschaft mit der Genieidee, die ein Inbegriff der sozialen Konstruktion des (bildenden) Künstlers darstellt (vgl. Kris/Kurz 1995).

Charisma und Genie

Der Geniegedanke ist eng mit der Idee verbunden, dass die Theaterleitung oder Theaterregie eine besondere Form der Kunst ist, die eine besondere Gabe und Inspiration erfordert. Dies impliziert die Vorstellung, dass Künstler*innen, meist jene in den genannten herausragenden Positionen, besondere kreative Fähigkeiten haben, die sie zu Visionär*innen

mit innovativem künstlerischem Potenzial machen. Theaterregie oder Intendanz könnten demnach ihre Visionen in einer einzigartigen und fesselnden Art und Weise auf die Bühne bringen und Stücke auf eine allseits inspirierende Art und Weise erzählen, die das Publikum in eine eigene Welt zu entführen vermag (vgl. Hänzi 2013).

Symbolisches Machtzentrum Intendanz

Die Theaterleitung, namentlich die Intendanz, wird bekanntlich nicht allein von ihren Jüngern aufs Schild gehoben, sondern von kulturpolitischen Stakeholdern ernannt und in der Regel mit einem fünfjährigen, frei verhandelbaren Vertrag ausgestattet. Ihre Handlungs- und Entscheidungskompetenzen sind im Kern somit bürokratisch institutionalisiert. Es handelt sich daher um eine »amtscharismatisch« beglaubigte und bürokratisch abgesicherte Version von Führung (vgl. Weber 1972: 141). Dennoch hat sie alle Freiheit in der Auswahl der Künstler*innen und der Stücke (vgl. Nix 2019). Die Intendanz stellt im Positiongefüge des Theaterbetriebs das symbolische Machtzentrum dar. Die soziale Ordnung, die sie schafft, ist eine personenabhängige Verfügungsgewalt, aber auch personenbezogene Loyalität, wie man etwa bei Intendanzwechseln beobachten kann. All das macht diese Herrschaftsform anfällig für Missbrauch. Zweifellos stellt das charismatisch begründete Führungsmodell einen wesentlichen Grund für die gegenwärtige (Führungs-)Krise am Theater dar (vgl. Balme 2019, 2021). Seine Schattenseiten liegen etwa darin, dass es untrennbar mit großen persönlichen Abhängigkeiten einhergeht, weil es auf ›Ausstrahlung‹ und Folgsamkeit beruht. Solche symbolische Herrschaft lädt förmlich zu Amtsmissbrauch ein. Sie treibt auch alltägliche Blüten symbolischer Machtbeziehungen, die freilich durch die im Theaterbetrieb eingebauten Hierarchiegefälle institutionell abgesichert sind.

Charismatische Herrschaft und Geschlechterungleichheiten

Geschlechterungleichheiten sind Bestandteil und Ausdruck des charismatischen Herrschaftsmodells. Allerdings sind sie nicht allein auf die Machtfülle der Intendanz zurückzuführen. Vielmehr sind sie eingewoben in die Genealogie des modernen Theaterbetriebs innerhalb der aufblühenden, bürgerlichen Gesellschaft an der Wende zum 20. Jahrhundert. Diese »soziale Ordnung funktioniert[e] wie eine gigantische symbolische Maschine zur Ratifizierung der männlichen Herrschaft, auf der sie gründet« (Bourdieu 2014: 21). »Männliche Herrschaft« ist bis heute das Rückgrat des öffentlichen Theaters, untrennbar verbunden mit dem Geniegedanken und eingelagert in eine heterosexuelle Matrix von polarisierten Geschlechtscharakteren (vgl. Hausen 1976).

Der Begriff des »Geschlechtscharakters« schreibt Männern und Frauen polarisierende Wesenseigenschaften zu. Insbesondere geht es um die wesenhafte Zuschreibung von vermeintlich geschlechtsspezifischen Charaktereigenschaften, die darauf abzielen, die »naturgegebenen« Gattungsmerkmale von Mann und Frau festzulegen. Dabei schließt der Geschlechtscharakter psychologische Geschlechtsmerkmale mit physiologischen Eigenschaften kurz. Frauen wurde damit im Bildungsbürgertum ihr sozialer Platz als liebende, sorgende und sanfte Ehefrau und Mutter zugewiesen, während Männer als aktive, im öffentlichen Leben stehende Familienernährer konstruiert wurden. Im Kern waren die wesentlichen Charaktereigenschaften des Mannes Aktivität und Rationalität, jene der Frau Passivität und Emotionalität (vgl. Hausen 1976). Auf der Bühne wird die Polarisierung der Geschlechtscharaktere beispielsweise inszeniert als »eine jugendliche Unschuld (die meist geopfert wird)« (Haunschild/Schöblier 2011: 260). Man denke etwa an das Frauenbild in Kleists *Käthchen von Heilbronn* oder an *Nora oder ein Puppenheim*, um nur zwei Beispiele zu nennen. Werfen wir einen Blick über die Bühne hinaus, ist zudem bekannt, dass Frauen in kreativen Branchen generell häufiger diskriminiert werden, in prestigereichere Branchen oder Positionen einmünden, häufiger Teilzeit arbeiten, oft sogar die künstlerische Tätigkeit nur ein Zuverdienst zum Haushalts-

einkommen darstellt (vgl. Conor/Gill/Taylor 2015, Gill 2002, Manske 2021, McRobbie 2016, Strutt/McRobbie/Bandinelli 2022).

Statusunterschiede und Karrierehürden

Im Theaterfeld haben Frauen weniger Karrieremöglichkeiten als ihre männlichen Kollegen. Etwa sind Frauen im Theaterbetrieb stärker in Assistenz- als in Führungsfunktionen vertreten. Wenngleich es verschiedene Anzeichen für eine Abschwächung der Geschlechterungleichheiten im Theaterbetrieb gibt, etwa eine moderat steigende Anzahl von weiblichen Intendanten, verläuft dieser Emanzipationsprozess quälend langsam. So sind die Rollen für Frauen nicht nur kleiner als diejenigen für Männer, sondern auch qualitativ eingeschränkt (vgl. Haak 2008: 118). Dass daraus Statusunterschiede entstehen, liegt auf der Hand. Einer davon betrifft die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen. Frauen sind häufiger auf befristeter Basis angestellt als Männer. Ein weiterer betrifft die Bezahlung. Der Gender-Pay-Gap lag 2022 bei 18 Prozent (vgl. Deutscher Bundestag 2022). Neben die Geschlechterdiskriminierung tritt die Altersdiskriminierung von Frauen. So verringere sich das Rollenangebot ab einem Lebensalter von 30 Jahren sukzessive, falle ab 40 steil ab und gehe erst wieder ab 60 Lebensjahren nach oben (vgl. Schmidt 2019).

Zudem wurde noch Mitte der 2010er nur ein Drittel der Stücke von Frauen inszeniert, zumeist auf kleineren Bühnen der Stadt- und Landestheater und im Kinder- und Jugendtheater, seltener auf den großen Bühnen. Der Frauenanteil bei der Regieassistenz hingegen beträgt 51 Prozent, beim Soufflieren sogar 80 Prozent. Ähnlich segregiert sind die Autor*innen- und Intendantzposition, nur umgekehrt: 22 Prozent der Theater werden von Frauen geleitet, 24 Prozent der Stücke von Autorinnen verfasst. Auch in den Ensembles herrscht meist ein Männerüberhang, was in der Regel damit begründet wird, dass im klassischen Kanon mehr Rollen für Männer als für Frauen vorgesehen seien (vgl. Schulz/Ries/Zimmermann 2016: 85).

Schmidt (2019) weist darüber hinaus auf »unmoralische Angebote« hin. Darunter fallen physische und psychische Übergriffe wie beleidigender Jargon und ein verletzender Umgangston bis hin zu sexuellen Handlungsaufforderungen (Schmidt 2019: 179). 30 Prozent dieser Angebote würden vom Intendanten ausgehen. Das heißt umgekehrt aber auch, dass Machtmissbrauch und sexistisches Verhalten kein reines ›Intendantenproblem‹ darstellt, sondern ein gesamtbetriebliches Problem ist.

Cultural leadership statt charismatische Herrschaft?

Geschlechterungleichheiten im Gegenwartstheater weisen auf Führungsprobleme hin. Ob sich das Berufsprofil der Intendanz noch in den Kategorien der charismatischen Herrschaft beschreiben lässt, ist Gegenstand von Diskussionen (vgl. z.B. Mandel 2022, Zierold/Mohr 2022). Einigkeit herrscht darin, dass die Intendanz von heute mit unternehmerischen Berufsansforderungen konfrontiert ist. Gefragt sind steigende Kompetenzen der Teamorientierung und des ökonomischen Kalküls (vgl. Crückenberg/Steinhauer 2021, Manske 2023, Zimmer/Mandel 2021).

In der neueren Kulturmanagementlehre werden als Gegenmodell zum charismatischen Herrschaftsmodell große Hoffnungen auf das Konzept der ›*cultural leadership*‹ gesetzt (vgl. Hausmann 2019, Mandel 2022, Mohr/Zierold 2022, Weintz 2020, Zierold 2019). Die Cultural-Leadership-Debatte steht für einen neuen Blick auf das Thema Personalführung und für eine verlagerte Forschungsperspektive innerhalb des betriebswirtschaftlichen Deutungsrahmens der Managementlehre (vgl. Hausmann 2019: 64).

Ihre Vertreter*innen favorisieren eine ›postheroische‹ Personalführung, die nicht anordnend-direktiv, sondern partizipativ verfähre (vgl. Weintz 2020). Führung wird als relationaler Prozess verstanden, also als Beziehung zwischen Akteur*innen unterschiedlicher Hierarchieebenen, was realistisch klingt. Ziel sei eine neue Balance von vertikaler und geteilter Führung auf allen Leitungsebenen. Nicht angestrebt wird

dabei die Wiederbelebung des Mitbestimmungstheaters der 1980er Jahre. Mitunter wird aber die Implementierung eines neuen Beratungs- oder Lenkungsausschusses empfohlen, an dem Betriebs-/Personalrat sowie die Ensemblevertretung mitwirken.

All das klingt vielversprechend. Doch es fehlt an empirischen Untersuchungen und an problemorientierten Herangehensweisen, um erwartbare Konflikte und etwaige Beharrungstendenzen hergebrachter Führungsmodelle offenzulegen. Zwar wird allenthalben konzidiert, dass es weiterer Ausformulierungen des Konzeptes braucht (vgl. Zierold 2019), kaum reflektiert werden dagegen die Widersprüche, Brüche und Ungleichzeitigkeiten, die mit sozialen Wandlungsprozessen einhergehen. Vielmehr knüpfen vorliegende Konzepte an die Managementdebatten der 2000er Jahre an. So sollen Mitarbeitende beispielsweise an ihrer »Selbstwirksamkeit« (Weintz 2020: 170) arbeiten, wobei offen bleibt, was damit gemeint ist und wie sich diese Arbeit zum Spannungsfeld von betriebswirtschaftlichem und künstlerischem Auftrag des Theaterbetriebs verhält.

Fraglich ist angesichts des Forschungsstandes ebenfalls, wie sich *cultural leadership* auf soziale Ungleichheiten – Gender, *race*, *class* – auswirken wird. Zwar werden zunehmend Doppelspitzen besetzt, teilweise auch als Frauen-Duo. Doch bislang sind die Gleichstellungseffekte bescheiden. Zum anderen stellt *cultural leadership* eine eigenwillige, rhetorische Modernisierung des charismatischen Modells dar, da es dies sowohl fortführt als auch ablehnt. Während hier eine gewisse Unentschiedenheit zu konstatieren ist, werden hingegen wesentliche Zutaten aus dem Rezeptbuch der marktorientierten Steuerung von Unternehmensprozessen für sinnvoll erachtet (vgl. Sauer 2018). Denn auch ein »*cultural leader*« soll Visionen entwickeln, Mitarbeitende mitreißen und sie durch Begeisterung, verbesserte Kommunikation und eigenverantwortliche Handlungsspielräume zu mehr Leistungsbereitschaft anspornen (vgl. Weintz: 170).

Forschungs- und Handlungsbedarf

Die Beiträge der Managementlehre legen den Finger in eine schwelende Wunde des Kulturbetriebs. Die vorhandenen Konzepte der *cultural leadership* weisen auf die notwendige Modernisierung der Führungsetage des Theaterbetriebs hin. Ausgangspunkt und Voraussetzung ist eine historische Situation, in der sich alle Beteiligten scheinbar einig sind, wohin die Reise gehen soll.

Doch mögliche Konflikte, divergierende Interessen und Auseinandersetzungen der neuen Führungsideen sind bislang nicht erforscht. Empirische Untersuchungen gibt es kaum, vielmehr starke Ideen über die konzeptuelle Reichweite und ihr Modernisierungspotenzial gegenüber dem charismatischen Herrschaftsmodell. Vielleicht wäre es eine Überlegung wert, neben verbesserter Kommunikation mehr amtliche Regeln im Sinne des legalen Herrschaftsmodells zu entwickeln. Auf die Agenda der Diskussion um neue Führungskonzepte könnte neben der Implementierung von Doppelspitzen etwa auch eine stärkere demokratische Kontrolle der personellen Verfügungsmacht aber auch die weitere Stärkung von Mitbestimmungsrechten gesetzt werden – die es dann zu untersuchen gelte.

Literatur

- Balme, Christopher (2019): »Die Krise der Nachfolge: Zur Institutionalisierung charismatischer Herrschaft im deutschen Stadt- und Staatstheater«, in: Zeitschrift für Kulturmanagement, 5(2), S. 37–54. <https://doi.org/10.14361/zkmm-2019-0203>
- Balme, Christopher (2021): »Legitimationsmythen des deutschen Theaters: Eine institutionsgeschichtliche Perspektive«, in: Birgit Mandel/Annette Zimmer (Hg.), Cultural Governance, Wiesbaden: Springer VS, S. 19–42. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_2
- Conor, Bridget/Gill, Rosalind/Taylor, Stephanie (2015): »Gender and creative labour«, in: The Sociological Review 63(1), S. 1–22.
- Crückeberg, Johannes/Steinhauer, Moritz (2021): »Kulturpolitische Steuerung. Entwicklung und Praxis am Beispiel öffentlich getra-

- gener Theater«, in Birgit Mandel/Annette Zimmer (Hg.), *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten*, Wiesbaden: Springer VS, S. 169–185. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_13
- Deutscher Bundestag (2011): *Grundlagen für Gleichstellung im Kulturbetrieb schaffen* (Bundestagsdrucksache 17. Wahlperiode; 17/6130), Deutscher Bundestag.
- Gill, Rosalind (2002): »Cool, creative and egalitarian? Exploring gender in project-based new media work in Euro«, in: *Information, communication & society* 5(1), S. 70–89.
- Haak, Carroll (2008): *Wirtschaftliche und soziale Risiken auf den Arbeitsmärkten von Künstlern* (1. Auflage), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hänzi, Denis (2013): *Die Ordnung des Theaters. Eine Soziologie der Regie*, Bielefeld: transcript.
- Hausen, Karin (1976): »Die Polarisierung der Geschlechtscharaktere: Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben«, in Werner Conze (Hg.), *Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas*, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 363–393.
- Hausmann, Andrea (2019): *Kunst- und Kulturmanagement: Kompaktwissen für Studium und Praxis* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Kris, Ernst/Kurz, Otto (1995): *Die Legende vom Künstler* (1934). Berlin: Suhrkamp.
- Mandel, Birgit (2022): »Cultural Leadership in öffentlichen Kultureinrichtungen«, in: *kulturpolitische mitteilungen. Zeitschrift für Kulturpolitik der kulturpolitischen Gesellschaft* 176(1), S. 60–63.
- Manske, Alexandra (2021): »Torn between the Old and New World of Work: Insights into the Modernised Semi- Profession of the Fashion Industry«, in: *management revue* 32(3), S. 244–265. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-3-244>
- Manske, Alexandra (2023): *Neue Solidaritäten Arbeit und Politik im Kulturbetrieb* (1. Auflage), Bielefeld: transcript.
- McRobbie, Angela (2016): *Be creative: Making a living in the new culture industries*. Cambridge u.a.: Polity Press.

- Nix, Christoph (2019): Theaterrecht: Handbuch für Theatermacher, Berlin: Theater der Zeit.
- Sauer, Dieter (2018): »Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation«, in Fritz Böhle/G. Günther Voß/Günther Wachtler (Hg.), Handbuch Arbeitssoziologie (2., überarbeitete Auflage), Wiesbaden: Springer VS, S. 177–206. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21704-4_6
- Schmidt, Thomas (2019). Macht und Struktur im Theater, Wiesbaden: Springer VS.
- Schößler, Franziska/Haunschild, Axel (2011): »Genderspezifische Arbeitsbedingungen am deutschen Repertoiretheater. Eine empirische Studie«, in: Gaby Pailer/Franziska Schößler (Hg.), GeschlechterSpielRäume Dramatik, Theater, Performance und Gender, Amsterdam/New York: Rodopi, S. 255–269).
- Schulz, Gabriele/Ries, Carolin/Zimmermann, Olaf (Hg.) (2016): Frauen in Kultur und Medien: Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge (1. Auflage), Deutscher Kulturrat.
- Strutt, Daniel/McRobbie, Angela/Bandinelli, Carolina (2022): Fashion as Creative Economy: Micro-Enterprises in London, Berlin/Milan: John Wiley & Sons.
- Weintz, Jürgen (2020): Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb. Springer.
- Zierold, Martin (2019): Auf der Suche nach »Cultural Leadership«, in: Zeitschrift für Kulturmanagement 5(1), S. 9–12. <https://doi.org/10.14361/zkmm-2019-0101>
- Zierold, Martin/Mohr, Henning (2022): »Cultural Leadership braucht Kompetenzentwicklung«, in: kulturpolitische mitteilungen. Zeitschrift für Kulturpolitik der kulturpolitischen Gesellschaft 176(1), S. 72–73.
- Zimmer, Annette/Mandel, Birgit (2021): »Die Krise der darstellenden Künste und die Rolle der Kulturpolitik«, in: Birgit Mandel/Annette Zimmer (Hg.), Cultural Governance, Wiesbaden: Springer VS, S. 1–15. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_1